



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: Comportamento Organizacional
ÁREA: Gestão de Pessoas

LUCIANA LIMA GIESELER
21173790

**CONFLITO TRABALHO FAMÍLIA: ESTUDOS DE CONFLITOS EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Brasília
2015

LUCIANA LIMA GIESELER

**CONFLITO TRABALHO FAMÍLIA: ESTUDOS DE CONFLITOS EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Erika Gagliardi

Brasília
2015

LUCIANA LIMA GIESELER

**CONFLITO TRABALHO FAMÍLIA: ESTUDOS DE CONFLITOS EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Erika Gagliardi

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. (a): Orientador(a)

Prof. (a): Examinador(a)

Prof. (a): Examinador(a)

CONFLITO TRABALHO FAMÍLIA: ESTUDOS DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Luciana Lima Gieseler ¹

RESUMO

O objetivo central desta pesquisa é o de identificar os motivos ou variáveis que geram conflitos em uma empresa familiar. O método aplicado foi pesquisa de campo, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário que foi aplicado aos membros de três empresas familiares, num quantitativo de sete pessoas. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, de cunho descritivo. O principal resultado da pesquisa indicou que a pouca distinção entre ambiente familiar e da empresa é um fator gerador de conflitos, pois os interesses da empresa acabam se confundindo com o convívio familiar. Porém, é importante entender que não é a família, em si, que atrapalha a empresa, mas sim a falta de conhecimento dos problemas resultantes desse relacionamento, ou seja, a falta do estabelecimento de normas de relacionamento na empresa, normas estas que diferem da relação familiar.

Palavras chaves: 1. Empresa familiar 2. Trabalho 3. Família

¹ Luciana Lima Gieseler
Centro Universitário de Brasília
Graduação em Administração
Email: lugieseler@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Trabalho e família muitas vezes são vistos individualmente, como se não se relacionassem entre si. No entanto essa visão não é adequada, pois esses dois domínios de vida do indivíduo estabelecem uma relação dinâmica e íntima, proporcionando que as questões relacionadas ao trabalho influenciem a família e vice e versa. (BASTOS; AGUIAR, 2014)

A referida pesquisa tem como propósito a investigação acerca dos conflitos no contexto de trabalho em empresas familiares, conflitos estes que, muitas vezes, passam da dimensão familiar à empresarial, resultando no insucesso de muitas empresas ao longo de sua trajetória, conforme afirma Araujo, Bucher-Maluschke e Pedroso (2014).

Osório (2011) afirma que um negócio familiar é uma grande oportunidade para o empreendedorismo no mundo empresarial, porém no surgimento dessas organizações familiares são identificados características bem semelhantes às famílias que originaram essas empresas. Por certas características acabarem sendo iguais, tanto na família quanto na organização, os conflitos acabam sendo inevitáveis.

As indagações giraram em torno da relação trabalho e empresas familiares, tendo como problemática de pesquisa: como o trabalho interfere na vida familiar no contexto de empresas familiares?

O objetivo geral da pesquisa foi identificar os motivos ou variáveis que geram conflitos em uma empresa familiar e, específicos: analisar a interferência das demandas do trabalho na vida familiar; verificar a interferência da família nas atividades do trabalho e discorrer sobre os laços familiares enquanto influenciadores de conflitos nas empresas familiares.

O interesse pelo tema trabalho e família surgiu a partir da associação com algumas variáveis percebidas na relação com empresários familiares e, neste contexto a atenção ao discurso evidenciado por eles, principalmente no que diz respeito ao manejo dos relacionamentos interpessoais. Assim, ao abordar a relação família trabalho nas empresas familiares poderão ser observados o que de fato geram os conflitos dentro da empresa e fora dela.

Trata-se de uma pesquisa de campo, de cunho quantitativo, abordando em suas perguntas objetivas uma quantificação para mensurar quanto o pesquisado estava de acordo ou não com as afirmativas apresentadas. Aborda a descrição das características da população, tendo como princípio a relação dos conflitos entre familiares, nas empresas geridas pela família. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário com questões objetivas e subjetivas, aplicado a sete profissionais de três empresas familiares.

Ao longo do desenvolvimento do referencial teórico, são integradas as questões relacionadas aos conflitos nas empresas, tendo como fio condutor as empresas familiares e, neste contexto os conflitos entre pais, filhos e entre irmãos.

Posteriormente, são apresentados os resultados obtidos e sua respectiva discussão. Por fim, são referidas nas considerações finais os conhecimentos gerados pela pesquisa, a resposta da problemática em questão, bem como as principais limitações da presente investigação, acompanhada de algumas sugestões para investigações futuras e implicações práticas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme o dicionário Michaelis ((MICHAELIS..., 2009), o termo conflito vem do latim, *conflictus*, que significa: embate de pessoas que lutam, é uma tensão produzida por motivos contraditórios. Socialmente falando, é uma competição consciente entre indivíduos que possuem valores ou opiniões divergentes entre si.

Quando há convivência em grupo, pensamentos divergentes, situações que são necessárias uma tomada de decisão em equipe, sempre existirá um conflito eminente a eclodir, que segundo Aninger (2013, p. 1) se origina “da diversidade de pontos de vistas entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, das diferentes formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos.”

Os conflitos são naturais e em muitas situações necessários. São eles que estimulam a mudança, porém o excesso de conflitos abalam a estabilidade, destroem valores e geram prejuízos para as empresas e pessoas que nela trabalham. (BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A., 2012).

Berg (2012, p.18) afirma que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Segundo Jehn (1997 apud MARTINS; ABAD; PEIRÓ 2014, p. 133) os conflitos podem aparecer mesmo quando os componentes dos grupos tem um objetivo comum e ideias parecidas. Os indivíduos podem concordar sobre o objetivo, porém discordar sobre a forma de atingi-los.

2.1 CAUSAS DO CONFLITO

De acordo com Nascimento (2012) é necessário identificar as causas dos conflitos para poder melhor administrá-los. Os conflitos são identificados e explicitados, conforme o autor, da seguinte forma: experiências de frustrações, relacionadas à ineptidão de alcançar objetivos estabelecidos; diferença de personalidade, são as diferenças tanto na esfera familiar quanto no trabalho, as quais são percebidas durante a convivência diária; metas diferentes, onde as metas são estabelecidas e muitas vezes apresentam divergências de objetivos dentro de um grupo de trabalho ou até mesmo outras formas de traçar os caminhos para alcançá-la; e finalizando, diferenças em informações e percepções, pois as pessoas recebem

informações e as retém de maneiras diferentes, interpretando-as de formas distintas, o que pode ocasionar, ao trocarem essas informações, algum tipo de divergência pelo modo a qual foi exposta, apesar de ser a mesma informação.

2.2 NÍVEIS DE CONFLITO

Os níveis de conflito começam a partir de pequenas divergências e podem chegar até altos níveis de conflitos destrutivos.

Esses conflitos evoluem de maneira crescente, partindo de pequenas discussões que são caracterizadas por serem racionais, abertas e objetivas. Logo em seguida, podem ocorrer debates, fase essa na qual as pessoas fazem generalizações e apresentam grande falta de objetividade. O próximo nível são as façanhas, quando os envolvidos demonstram falta de segurança na decisão escolhida pelo líder. Em seguida ocorrem as imagens fixas que estabelecem os rótulos que estão relacionados a preconceitos trazidos de experiências anteriores. Outro nível percebido é quando o indivíduo quer permanecer a qualquer custo no conflito, gerando dificuldade na outra parte envolvida, a sair dele. Logo, destacam-se as estratégias, momento em que surgem as ameaças e punições. A comunicação, que seria o principal fator para a resolução do conflito, passa a ser inexistente. A falta de humanidade é o próximo nível em que surgem desconstruções comportamentais e sentimentos descompensados desencadeando o descontrole emocional ao nível do ataque de nervos, estágio esse de auto defesa, quando o indivíduo fica em alerta para ser atacado e atacar. O nível mais avançado desses estágios é o ataque generalizado, quando os envolvidos chegam às vias de fato, não dando alternativa à instituição a não ser o desligamento dos indivíduos. (NASCIMENTO 2012)

2.3 TIPOS DE CONFLITO

Há dois tipos de conflitos: o primeiro deles é o conflito de relacionamentos, o mesmo consiste nos desacordos das relações interpessoais ligados diretamente à tensão, atrito entre os indivíduos do grupo. O segundo é o conflito na execução de tarefas, que por sua vez é caracterizado pela discordância de ideias e divergências de opiniões acerca da execução da tarefa. Caso não seja feita a distinção das emoções durante um conflito de tarefas, esse conflito também pode se tornar um conflito de relacionamento. (MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2014)

Chiavenato (2004, p. 416), argumenta que há três níveis principais de conflitos, sendo eles conflito percebido, conflito experienciado e conflito manifestado. No conflito percebido, os elementos envolvidos percebem o conflito, compreendem e sentem que seus objetivos são diferentes dos outros, mas que existe oportunidade para interferência ou bloqueio do conflito. No conflito experienciado, as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara, é o chamado conflito velado, que não é manifestado com clareza. E, o conflito manifestado, é expressado sem dissimulação, de forma aberta através da interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes.

Além disso, convém evidenciar que ainda temos que lidar com as diferenças culturais de cada País, região e até mesmo de cada Estado, que também intensificam os conflitos entre as pessoas. Algumas regiões tem como característica serem mais individualistas e autocentradas, dessa forma, não sabem trabalhar em equipe e quando o conflito surge a possibilidade de um acordo é bastante reduzida, fazendo com que as consequências negativas, para atingir o objetivo estabelecido, sejam altas. Em contra partida existem culturas em que a coletividade é estimulada, desse modo, os atritos quando surgem são mínimos e as resoluções para os conflitos são mais fáceis. (MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2014)

Não há como evitar a existência de conflitos em uma organização ou até mesmo em situações do dia a dia, pois provém da natureza humana. Mas em qualquer situação de conflito, quando bem gerenciados, eles são responsáveis por despertar o interesse pela aprendizagem e proporcionar a mudança necessária para o crescimento pessoal e profissional

2.4 TÉCNICAS PARA LIDAR COM O CONFLITO

De acordo com Robbins (2006) os conflitos são um dos fatores para uma empresa se desenvolver positivamente, pois quando gerado é possível identificar novos pontos de vista e novas maneiras para se resolver uma situação ou novos caminhos para alcançar uma meta estabelecida.

Robbins (2006) observa ainda que empresas que tem funcionários que concordam com tudo, que não questionam os seus supervisores e não aceitam novos

pontos de vistas sobre situações que surgem durante o dia a dia da empresa, são organizações que não crescerão com grande expressividade como as outras.

O conflito se administrado de maneira correta, como sugerido por Robbins (2006), gera à empresa bons frutos, e ainda auxilia no crescimento profissional dos colaboradores que a compoem.

Desta maneira, Robbins (2006) propõe algumas técnicas para resolver os conflitos gerados dentro da organização. Dentre elas, cita a resolução de problemas onde as partes conflitantes devem fazer reuniões com o propósito de identificar e resolver o problema em uma conversa aberta.

Estabelecer uma meta que seja necessária a participação das partes conflitantes para atingir a mesma, ou seja superordenar as metas é também uma técnica evidenciada pelo autor. O autor esclarece que o conflito pode existir pela falta de um recurso, portanto, investir nesse fator pode solucionar rapidamente o conflito, caracterizado assim como uma técnica de expansão de recurso.

O não enfrentamento, ou seja não incentivar o conflito e abafá-lo ou evitá-lo, também é considerado por Robbins (2006) como uma técnica de resolução de conflitos na organização. Outra técnica neste contexto de resolução de problemas é a ênfase aos objetivos comuns entre as partes conflitantes e a minimização das suas diferenças, com o propósito de suavização do conflito.

Robbins (2006) enfatiza que as partes conflitantes devem abrir mão de algo importante, reiterando assim a técnica da concessão. A técnica do comando autoritário, por sua vez é quando o gestor usa sua autoridade formal para interromper o conflito e após a sua remediação informar as partes envolvidas o seu desígnio.

Além disso, Robbins (2006) evidencia também as alterações de variáveis humanas e de variáveis estruturais, sendo que ao utilizar a técnica de variáveis humanas, o gestor deve promover treinamentos que visam o trabalho em grupo e a comunicação entre si, auxiliando na mudança comportamental dos colaboradores que participam de conflitos constantemente; e na alteração das variáveis estruturais, deve lançar mão da reformulação da estrutura formal da empresa e nos padrões de

interação dos conflitantes, havendo uma possível transferência ou até mesmo uma criação de novos cargos.

2.5 CONFLITO TRABALHO FAMÍLIA

Segundo Clark (2000 apud AGUIAR; BASTOS, 2014, p. 123) durante muito tempo família e trabalho eram considerados duas áreas distintas na vida das pessoas. No entanto, alguns estudos comprovam que essas relações são bem estreitas e possuem uma interação bem dinâmica que permite que situações do trabalho influenciem na convivência familiar e vice e versa.

De acordo com Greenhaus e Beutell (1985), conflito trabalho família ocorre quando uma função acaba interferindo e afetando negativamente a outra, ou seja, quando o trabalho ocupa mais espaço na vida do indivíduo e ele não possui mais tempo para a sua função familiar, ou ela não é executada ou quando executada ela é feita de maneira medíocre.

Desse modo existem os conflitos baseado no tempo, onde os múltiplos papéis que o indivíduo possui disputam entre si e conseqüentemente o tempo que o sujeito gasta em uma atividade não pode ser aplicado em outro papel. (BASTOS; AGUIAR, 2014)

Bastos e Aguiar (2014) indentifica ainda os conflitos baseados nas tensões que ocorre quando a tensão de um domínio afeta o desempenho do indivíduo em outro domínio. Assim a função que o sujeito exerce é prejudicada e conseqüentemente o outro setor é afetado pois o indivíduo não consegue dar a atenção necessária as demandas.

Por último é identificado o conflito comportamental que na maioria das vezes o comportamento que o indivíduo tem em um determinado ambiente não é compatível com o papel que o mesmo exerce em outro domínio. Portanto o conflito baseado no comportamento se desenvolve quando o sujeito não tem as habilidades necessárias para se adequar a cada papel e função que ele exerce. (BASTOS; AGUIAR, (2014)

Esses autores exploram os conflitos trabalho família ou família trabalho de uma maneira bidirecional. Dessa forma, a família pode afetar o trabalho como o trabalho afetar a família.

2.6 EMPRESA FAMILIAR

Segundo Lodi (1993) uma empresa é considerada familiar quando um ou mais membros de uma família desempenham a função de controle administrativo da organização. López (1999) realça que em uma empresa familiar os membros executivos possuem uma parcela expressiva da propriedade do capital e seus fundadores e sucessores tem um grande interesse que a organização continue na família.

De acordo com Osório (2011) as empresas familiares possuem muitas das características comuns das instituições existentes nas relações familiares. Oliveira (2013) destaca algumas características básicas que confirmam esse fato como: alta valorização da confiança mútua; exigência de disciplina e dedicação; expectativa que seus colaboradores sejam altamente fiéis; ligação afetiva extremamente forte que acabam induzindo os relacionamentos, comportamentos e decisões na empresa; resistência em separar emocional e racional, inclinando-se mais ao emocional; e exigência e dedicação exclusiva dos familiares, dando preferência a empresa.

Araujo, Bucher-Maluschke e Pedroso (2014) afirma que a partir do momento em que uma empresa é aberta outras situações afloram, sendo importante que os indivíduos envolvidos na sua administração tomem uma nova postura para o seu melhor desenvolvimento ou sucesso. E assim características que antes eram importantes, extingam-se dando lugar a administração mais eficiente.

2.7 CONFLITO NA EMPRESA FAMILIAR

Em empresas familiares é comum a presença de conflitos entre os sócios, que normalmente tem algum grau de parentesco (MOREIRA JR, 1999).

Como nas empresas familiares os conflitos existentes são entre os próprios familiares, a relação de conflito entre os principais originadores segundo Bornholdt (2005) ocorre entre pais e filhos, irmãos, conflitos entre cônjuges e entre tio e primos.

Moreira Júnior (2011) afirma que os conflitos são os principais fatores que prejudicam o desenvolvimento de uma empresa familiar, porém eles são impossíveis de serem extinguidos do processo relacional, tanto familiar quanto profissional.

Portanto, eles devem ser gerenciados de forma que sejam reduzam a níveis aceitáveis e saudáveis para o desenvolvimento da empresa.

2.7.1 CONFLITO PAIS E FILHO

O relacionamento pai e filho pode ser muito saudável até ser misturado com o relacionamento profissional. Apesar desse vínculo ter sido criado de maneira consciente, os conflitos começam de maneira inconsciente.

Os conflitos entre pais e filhos, de acordo com Leach (1994) acontecem muitas vezes por existir ciúmes por parte do fundador da empresa; ou porque o pai acha que se o filho sair da empresa é uma ingratidão; ou por chantagem emocional para o filho ingressar na empresa; ou por incompatibilidade nos perfis de gestão entre pai e filho; ou por a falta de capacidade empreendedora do filho.

Dessa maneira, uma forma de diminuir esses desacordos, segundo Leach (1994) seria a existência de intensa comunicação entre pai e filho, respeito no tratamento e nas ideias expostas, reconhecimento da experiência do pai pelo filho, espaço para o crescimento e amadurecimento do filho.

2.7.2 CONFLITO ENTRE IRMÃOS

Os conflitos entre irmãos são originados quando eles são jovens, no momento em que se atinge a fase adulta, a dimensão dessas diferenças acabam se misturando com o relacionamento profissional. (MOREIRA JUNIOR, 2011)

Os traços que ocasionam os conflitos nesse relacionamento entre irmãos segundo Leach (1994) são as desconfianças, os ciúmes dos filhos pela exclusividade dos pais, o filho mais novo pode ser visto como incapaz, o machismo, a luta pelo poder, o filho buscar maior reconhecimento devido a sua contribuição à empresa, etc.

A forma de minimizar os atritos entre os irmãos, de acordo com Leach (1994) seria o estímulo ao trabalho em equipe, o respeito no tratamento, a comunicação intensa e a compreensão dos perfis distintos dos irmãos.

Diante do que foi evidenciado, deve-se organizar um planejamento prudente segundo as relações profissionais e familiares dentro de uma estrutura organizacional familiar, na qual as relações devem ser baseadas em confiança, respeito e

comunicação, por serem fatores que determinam o surgimento de conflitos ou a solução deles. (LEACH, 1994)

2.8 LAÇOS FAMILIARES NAS ORGANIZAÇÕES

Araujo, Bucher-Maluschke e Pedroso (2014) afirmam que a empresa familiar possui duas dimensões sistêmicas, sendo uma delas a influência que a família exerce na administração da empresa e a outra, como a empresa influencia na família de forma a suprir as necessidades de sobrevivência familiar.

Para entender melhor a estrutura de uma empresa familiar é necessário que seja observado os vínculos estabelecidos, os valores da família e da empresa, a cultura familiar e organizacional, os papéis familiares e as funções empresariais, a forma como é feita a distribuição de responsabilidades (poder) e hierarquia (ARAUJO; BUCHER-MALUSCHKE; PEDROSO, 2014).

Osório (2011) afirma que no processo de evolução da empresa pode haver um empobrecimento de identidade família, o mesmo também poderá ocorrer quando a empresa tentar encaixar um lugar para toda a família dentro do organograma da organização. À vista disso, a empresa pode sofrer no seu período de crescimento por optar o sistema hierárquico da família e não por dar prioridade para as habilidades de cada indivíduo. Ainda pode ocorrer, por não haver delimitação entre empresa/família, os dois domínios vir a empobrecer devido aos conflitos.

Diante disso, analisar uma das dimensões de maneira isolada, prejudica o entendimento da empresa como um todo e da família de forma global. Assim, a família como sendo uma dependente direta do desenvolvimento da empresa deve procurar instrumentos que adequam os conflitos ao crescimento da empresa. (ARAUJO; BUCHER-MALUSCHKE; PEDROSO, 2014).

3 MÉTODO

O presente artigo trata-se de uma pesquisa descritiva e quantitativa. De acordo com Gil (2005), as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis. Sendo assim, a referida pesquisa é descritiva e tem como fio condutor a relação de conflitos entre familiares dentro de empresas familiares.

A pesquisa é quantitativa, pois Moresi (2003) considera que tudo pode ser quantificável, opiniões e informações podem ser traduzidas em números, gerando assim, uma classificação e análise. Dessa forma, o artigo aborda em suas perguntas objetivas uma quantificação para mensurar quanto o avaliador estava de acordo ou não com as afirmativas apresentadas.

3.1 UNIDADE DE CASO

As empresas onde foram aplicados os questionários, são empresas familiares que possuem como chefes e funcionários pais, filhos e irmãos.

3.1.1 OdontoGroup

É uma empresa familiar de plano odontológico que foi fundada por um casal de empresários no final dos anos 90. Com sede em Brasília (DF) e atuando em nível nacional a OdontoGroup tornou-se, ao longo dos anos, uma operadora completa na área de assistência à saúde odontológica, devidamente registrada na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), sob o nº 38.9854.

3.1.2 DF Papéis

Atuando no mercado desde 1992, fundada por um casal de empresários, a DF Papéis é uma empresa familiar que atende pequenas, médias e grandes empresas em todo território nacional na distribuição de papéis para indústria gráfica, editoras e venda ao governo.

3.1.3 Benneti Construções, Terraplenagem e Pavimentação

É uma empresa familiar de construções que foi fundada por dois irmãos empresários e engenheiros no ano de 2011. Sua sede é em Brasília (DF), atua no Distrito Federal, no entorno e cidades próximas. De todas as empresas que

participaram do questionário, a Benneti é a mais nova e com grande potencial de crescimento em curto prazo.

3.2 PARTICIPANTES

Os entrevistados foram os profissionais que trabalham nas empresas OdontoGroup, DF Papéis e Benneti Construções. Possuem vínculo familiar, são de ambos os sexos, estão atribuídos nos cargos de presidentes, diretores e gerentes e exercem as suas funções desde o surgimento das empresas ou desde a sua formação profissional. São profissionais, em sua maioria, formados em administração, odontologia e engenharia, na faixa etária entre 24 à 61 anos. Foram entrevistados num total de sete pessoas, sendo três mulheres da OdontoGroup, dois homens da DF Papéis e dois homens da Benneti.

3.2 INSTRUMENTO

O instrumento utilizado foi um questionário, contendo dez perguntas objetivas validadas pelos autores Aguiar e Bastos (2014), sendo que as cinco primeiras questões evidenciam a influência do trabalho na família e as cinco últimas questões evidenciam a influência da família no trabalho. O avaliador deveria mensurar as respostas dentro de uma escala de 1 à 6, sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo muito, 3 discordo pouco, 4 concordo pouco, 5 concordo muito e 6 concordo totalmente.

Duas perguntas subjetivas foram elaboradas pela aluna juntamente com a professora orientadora e baseadas na teoria já apresentada para se alcançar os objetivos da pesquisa. As perguntas foram inter-relacionadas aos conflitos existentes ou não dentro da empresa e em casa, o quanto elas influenciam a vida familiar e profissional de cada avaliador.

Em relação à validação e grau de confiabilidade, considerou-se, além do instrumento de mensuração utilizado, a teoria. A pesquisa primou pela obtenção do menor número de falhas possíveis, buscando a qualidade julgada e orientada pelos seguintes critérios: rigor da pesquisa; validade de conteúdo e validade dos critério e validade de construto.

Bastos e Aguiar (2014) utilizaram como ferramenta estatística o alfa de Cronbach, ferramenta esta que quantifica, expressando, por meio de um fator de 0 a

1, o grau de confiabilidade das respostas decorrentes de um questionário, sendo o valor mínimo aceitável 0,7, para se considerar confiável o questionário utilizado.

A confiabilidade foi verificada por meio da comparação dos resultados de aplicações da mesma medida nas diferentes empresas pesquisadas, contribuindo para a descrição do evento, e também abrindo possibilidades dos resultados encontrados no estudo serem generalizados para um estudo mais abrangente.

Dessa forma, o instrumento de mensuração apresenta questões que proporcionaram o envolvimento adequado com as questões do estudo, o que oportunizou a validação e confiabilidade do referido estudo.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE

Para a obtenção das respostas, o questionário foi aplicado de forma individual, mantendo-se o sigilo quanto à identificação dos elementos. Para isso, o mesmo foi enviado via e-mail e os participantes utilizaram cerca de duas semanas para enviarem as respostas, porém após analisar algumas respostas, foi percebido que os pesquisados não responderam as questões abertas de forma satisfatória. Por isso os questionários foram aplicados novamente, porém desta vez, pessoalmente, com o pesquisador questionando-os de forma mais direta.

Após a coleta das informações, os dados foram tabulados no excel e divididos em duas dimensões: interferência do trabalho na família, a partir das questões de 1 a 5 apresentadas no questionário e a interferência da família no trabalho, a partir das questões de 6 a 10, pois se trata de uma escala bifatorial. Depois disso foi feita a média de cada dimensão, gerando assim o grau de influência.

Para manter o sigilo quanto à identidade dos pesquisados, na análise utilizou-se P1, P2, P3, P4, P5, P6 e P7, para denominar cada um dos participantes.

4 DISCUSSÃO

Para a obtenção dos resultados, Bastos e Aguiar (2014) sugerem que para se avaliar o grau de influência do trabalho na família deve-se somar as questões de 1 à 5 e dividir o resultado por 5, e para se avaliar o grau de influência da família no trabalho deve-se somar as questões de 6 à 10 e dividir o resultado por 5. Dessa maneira, foi feita a média das questões e obteve-se o grau de influência de cada dimensão.

O pesquisador analisando os gráficos percebeu que na dimensão de interferência do trabalho na família a maioria dos pesquisados consideram que há uma influência moderada do trabalho na família.

O gráfico abaixo representa a dimensão da interferência do trabalho na família, em que dois dos pesquisados indicaram nenhuma ou baixa percepção de que as demandas do trabalho influenciam nas demandas familiares, pois segundo Bastos e Aguiar (2014), as médias situadas entre 1 a 2,5 são consideradas como não indicativa de influência do trabalho na família. Logo após foi observado que três participantes consideram moderada a influência do trabalho na família. Bastos e Aguiar (2014), mensuram que as médias situadas entre 2,6 e 4,5 são consideradas com baixa influência do trabalho na família. Em seguida foi percebido que dois participantes tem uma percepção elevada de que o trabalho influencia nas atividades familiares, o que, segundo Basto e Aguiar, as médias acima de 4,6 representam um grau elevado de interferência das atividades do trabalho nas atividades familiares.

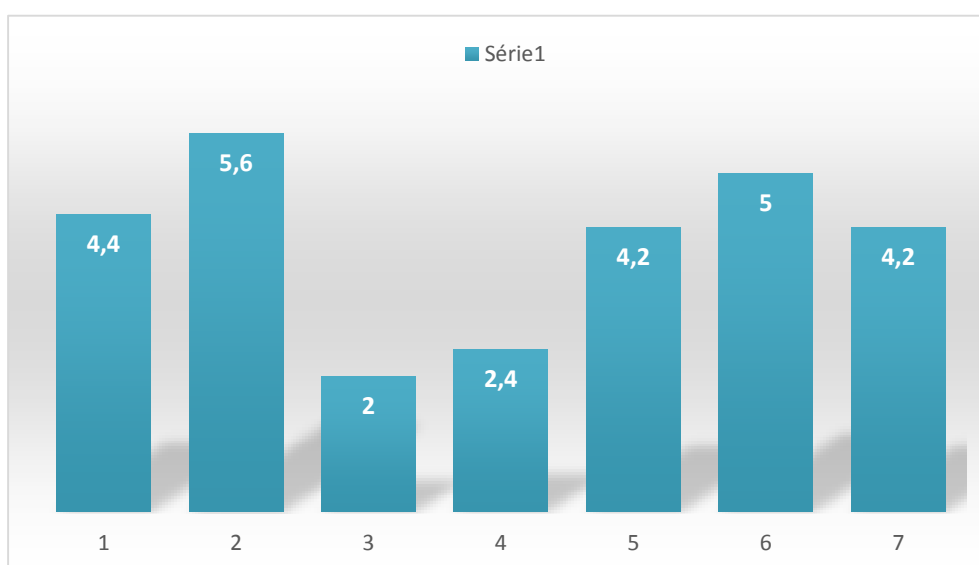


Gráfico 1: Interferência do trabalho na família.

O pesquisador analisando os gráficos percebeu que na dimensão de interferência da família no trabalho a maioria dos pesquisados consideram que não há influência da família no trabalho.

O gráfico 2, a seguir, representa a dimensão da interferência da família no trabalho, onde pode ser observado que quatro dos participantes afirmam que as famílias não interferem no trabalho. Bastos e Aguiar (2014) afirmam que scores de 1,0 à 2,5 indicam percepção de nenhuma ou baixa interferência da família no trabalho. Em seguida foi percebido que três dos participantes consideram que a interferência da família no trabalho é moderada. Segundo Bastos e Aguiar (2014) os scores entre 2,6 à 4,5 mensuram que há influência da família no trabalho, porém de forma moderada. Nessa dimensão não houve nenhum participante que o seu score chegasse a cima de 4,6 em que é percebido a alta influência das atividades familiares no trabalho.

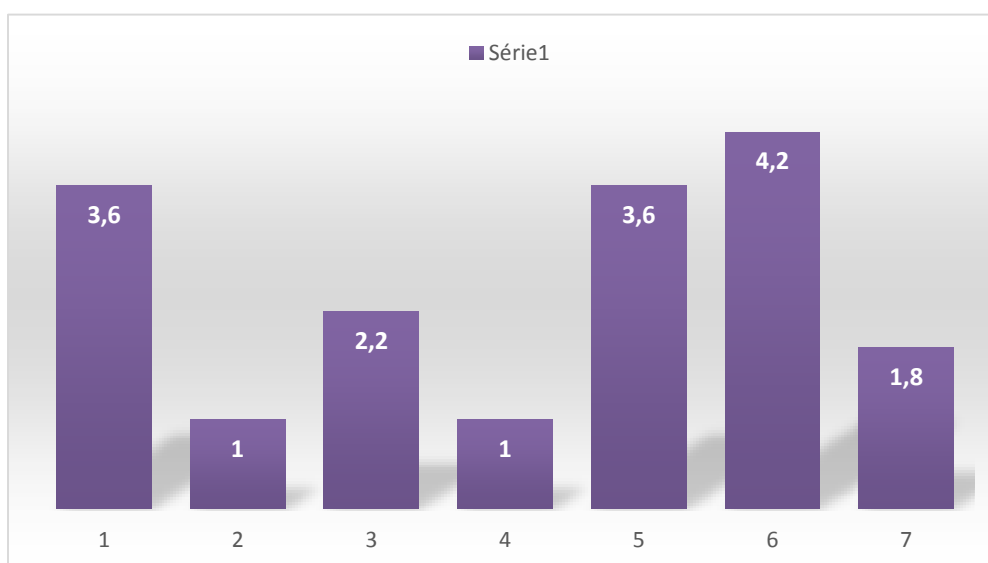


Gráfico 2: Interferência da família no trabalho

Quanto a interferência do vínculo familiar no trabalho, questão relacionada à empresa familiar, as respostas obtidas foram que o vínculo familiar interfere sim nas relações profissionais, pois não há diferenciação das funções, os participantes não conseguem separar a relação consanguínea da relação profissional. A fala de um dos pesquisados a respeito dessa separação foi a seguinte: “... muitas vezes não há diferenciação do que é assunto familiar e assunto profissional, acaba-se discutindo assunto familiar no trabalho e assunto profissional em reuniões de família. Não há

limite de espaço, o tempo todo eu sou funcionário, pois como filho eu tenho que obedecer e como funcionário eu também tenho.” (P5)

O argumento acima vem reiterar o conflito entre os papéis, o que resulta na dificuldade de atribuição de limite quanto aos comportamentos desempenhados na empresa em relação aos da família. Não conseguem estabelecer uma demarcação satisfatória entre os limites do trabalho e da família, tornando essas fronteiras menos nítidas.

Araujo, Bucher-Maluschke e Pedroso (2014) afirmam que famílias que possuem empresas compartilham a vida profissional e pessoal mais efetivamente, conseqüentemente os obstáculos são encontrados de maneira mais específicas, desafios estes que causam conseqüências na empresa e na família. Essas conseqüências podem prejudicar o desenvolvimento da empresa perante o mercado e a inserção social dos familiares.

Osório (2011) ressalta que quando não há delimitação adequada das fronteiras entre família/trabalho, os dois domínios sofrem em detrimento dos conflitos.

Outro participante também relatou que *“As discussões entre o funcionário que não tem nenhum vínculo familiar é levada de uma forma, comigo que sou irmão a discussão já é de outra maneira, a forma de falar não é profissional como quando ele fala com um funcionário.” (P3)*

A fala acima, reitera o princípio de que a empresa passa a ser o local onde os membros da família liberam os sentimentos entre si, confundindo os papéis, o que provoca reações diversas, reações estas que podem afetar a atividade profissional na empresa.

Segundo Osório (2011) situações de conflito no ambiente familiar ou no ambiente de trabalho podem ser de difícil distinção e separação. Por isso, cabe a família a buscar ferramentas de conciliação menos conflituosas.

Para melhor entedimento desses conflitos os indivíduos devem ser observados como um grande grupo de funções que ele exerce dentro da empresa e na família, pois muitas de suas reações refletem o comportamento familiar que ele exerce em casa que acaba se misturando com a função que ele exerce dentro da empresa. Por

isso, em momentos de conflito as características do indivíduo como um todo devem ser entendidas, mas não se deve esquecer que ele no momento da discussão está exercendo o papel no trabalho e não como parente.

O pesquisado P1 afirma que: *“as cobranças são maiores, as discussões são mais exaltadas do que se fosse apenas a um funcionário sem nenhum vínculo. Há cobrança com horário, hierarquia”*.

Em contra partida o chefe desse pesquisado afirma que: *“os vínculos de fatos são confundidos dentro da empresa, da mesma forma que eu cobro deles uma postura mais profissional e quero que eles se destaquem dos demais, eles muitas vezes se confundem e esquecem que dentro da empresa eu sou chefe deles e não um familiar, e questionam ordens que funcionário que não possuem essa intimidade não questionariam.”* (Pesquisado P6)

As argumentações acima mostram que as cobranças são maiores pois como o pesquisado faz parte do círculo familiar que fundou a empresa ele deve ser mais responsável segundo ao olhar do seu chefe, pois ele deve ser exemplo para os demais funcionários. Porém o chefe enxerga também que os conflitos são maiores pois os familiares não os tratam com o devido profissionalismo, já que o vínculo que se ressalta nessa relação é o vínculo familiar.

Para diminuir os conflitos existentes entre os familiares de grau de parentesco direto, como pais e filhos, Leach (1994) sugere que a conversa deve ser frequente entre pais e filhos de forma profissional, deve existir respeito no tratamento e nas ideias expostas, reconhecimento da experiência do pai pelo filho e espaço para o crescimento e amadurecimento do filho.

A pesquisadora conversando com um dos pesquisados observou em uma de suas falas, o seguinte, quando os filhos começam sua vida profissional fora da empresa há um comportamento diferente do que o quando eles vem trabalhar dentro da empresa familiar, pois eles chegam com uma visão diferente de autoridade profissional.

O pesquisado P7 tem uma visão diferente a respeito dos conflitos entre ele e o seu familiar: *“decidimos que antes dele vir trabalhar na nossa empresa ele iria ter as suas experiências profissionais primeiro em outras empresas para depois vir trabalhar*

com a gente. Assim, quando ele veio trabalhar na nossa firma, ele veio com uma visão mais madura referente a trabalho, chefe, compromisso com horário. Confesso que eu passei a respeitá-lo mais como profissional, até os outros funcionários o enxergam como gerente do setor, não como filho do chefe. Os conflitos existem, mas creio eu que seriam maiores se ele não tivesse passado por outras experiências fora de 'casa'. Os conflitos nos levam para o crescimento profissional tanto dele quanto meu e ajuda no desenvolvimento da empresa, pois muitas vezes não concordamos com algumas ideias, mas após conversamos acabamos sempre aprendendo um com o outro. É mais fácil hoje eu aceitar as ideias dele do que se ele estivesse vindo cru trabalhar comigo.”

O pesquisado P7 evidencia uma maneira positiva de se lidar com os conflitos vivenciados por ele e por seu filho e tem trazido benefícios para empresa, pois eles conseguem enxergar e aprender um com a visão do outro. Segundo Robbins (2006) os conflitos se administrados de maneira correta gera a empresa bons frutos e auxilia no crescimento profissional dos colaboradores.

Apenas os pesquisados P2 e P4 disseram que o relacionamento profissional e pessoal deles era maduro o suficiente para não misturar as funções. “... *já houve situações de termos discutido antes de sair de casa por assunto da casa mesmo e esse conflito não alterar em nada o nosso rendimento profissional. Dentro da empresa era como se nada tivesse acontecido, os funcionários não tinham ideia que tínhamos brigado antes de chegar. Muitas vezes também, deixamos os afazeres domésticos incompletos para não nos atrasarmos para o trabalho e principalmente porque priorizamos a nossa vida profissional, pois é dela que vem o sustento da família*”.

Os assuntos que interferem a vida profissional dos pesquisados P2 e P4 são as relações familiares que eles possuem, não conflitos domésticos, coisas pequenas, mas sim a forma como o laço familiar interfere na relação profissional.

Um fator que influencia a relação família/trabalho na maioria dos pesquisados, é o de que toda família depende da empresa como sustento, e isso gera nos participantes um comprometimento maior. Não houve essa pergunta de forma direta no questionário, mas conforme os pesquisados eram questionados, devido aos

conflitos, eles iam explicitando situações do cotidiano na empresa e as que geram dentro deles algum desconforto.

Robbins (2006) observa que empresas que possuem funcionários que concordam com tudo, que não questionam os seus supervisores e não aceitam novos pontos de vistas sobre situações que surgem durante o dia a dia da empresa, são organizações que não crescerão com grande expressividade como as outras.

Quando os indivíduos lidam com o conflito de maneira adequada, eles geram as organizações familiares bons frutos. Há o crescimento profissional e organizacional de todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como ponto de partida, questões relacionadas ao conflito trabalho família em empresas familiares. A partir da caminhada acadêmica e do referencial teórico, entrelaçado com a vivência dos profissionais em suas empresas familiares foi possível tecer novos saberes sobre a relação de trabalho nas empresas geridas pela família.

A partir do estudo foi possível perceber que a pouca distinção entre ambiente familiar e da empresa é um fator gerador de conflitos, pois os interesses da empresa acabam se confundindo com o convívio familiar. A empresa passa a ser um local onde os sentimentos familiares são liberados, o que acarreta uma confusão de papéis, confusão esta que pode afetar a atividade profissional na empresa. As funções acabam interferindo e afetando uma à outra, não permitindo a atenção necessária a cada uma das demandas.

O objetivo proposto foi atingido na medida em que se oportunizou verificar que o fator preponderante gerador dos conflitos trabalho família foi identificado pela interferência dos laços familiares nas demandas de trabalho e vice e versa, isto é, a ausência de distinção dos integrantes entre o ambiente familiar e o da empresa.

A interferência do trabalho na vida familiar, no contexto de empresas familiares, problemática geradora da pesquisa, foi possível perceber que os laços familiares caracterizam-se como elemento influenciador de conflito nas empresas familiares, sendo que os conflitos familiares podem se manifestar na empresa de diversas formas, despertando sentimentos de rivalidade, culpa e até inveja.

Além disso, existem conflitos baseados no tempo, onde segundo Bastos e Aguiar (2014), os múltiplos papéis que os indivíduos possuem e disputam entre si e, consequentemente o tempo que o sujeito gasta em uma atividade não pode ser aplicado em outro papel.

A empresa passa a ser o local onde os membros da família liberam os sentimentos entre si, confundindo os papéis, o que provoca reações diversas, reações estas que podem afetar a atividade profissional na empresa. Porém, é importante entender que não é a família, em si, que atrapalha a empresa, mas sim a falta de

conhecimento dos problemas resultantes desse relacionamento, ou seja a falta do estabelecimento de normas de relacionamento na empresa, normas estas que diferem da relação familiar.

A pesquisa apresentou algumas limitações, dentre elas pode-se evidenciar o fato de os pesquisados terem laços familiares e de amizades com o pesquisador, com isso os pesquisados não deram a real importância e responderam as perguntas abertas, que tinham que relatar alguns exemplos, com um pouco de descaso por preguiça de relatar os acontecimentos reais dentro da empresa.

Entretanto, sem pretensão de encontrar todas as respostas para o assunto abordado, cabe a recomendação voltada à continuidade deste tipo de investigação, especialmente em relação a um maior detalhamento das possíveis alterações nas rotinas de trabalho, procurando viabilizá-las no sentido de proporcionar um maior equilíbrio entre o trabalho e a família.

REFERÊNCIAS

- ANINGER, L. **Gerenciando conflitos**. 2013. Disponível em: http://www.una.br/images_anima/pdf/Gerenciando_conflitos.pdf. Acesso em: 24 ago. 2015.
- ARAUJO, T. R.; BUCHER-MALUSCHKE, J.S.; PEDROSO, J da S. **Os princípios sistêmicos no estudo de empresas familiares**. 2014. Disponível em: <http://www.isssbrasil.usp.br/ocs/index.php/cbs/10cbs/rt/prINTERFriendly/54/0>. Acesso em: 16 set. 2015.
- BASTOS, A. V. B; AGUIAR, C. V. N. Conflito trabalho-família. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. Ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 4 ed. Atlas, 2005.
- GRENNHAUS, J; BEUTELL, N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- LEACH, P. **Family Business**. London: Stoy Hayward, 1994.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4ªed. São Paulo, 1993
- LÓPEZ, E. R. El papel del accionista en la empresa familiar. In: CONGRESO ANUAL AEDEM, 24., 2010. **Best Papers Proceedings...** Santiago de Compostela: ESIC Editorial, 2010. p. 265-266.

MARTINS, M. C. F.; ABAD, A. Z.; PEIRÓ, J. M. Conflitos no ambiente organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MOREIRA, A. L. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir os conflitos por meio da governança corporativa. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. **Programas de profissionalização e sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. 1999. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MORESI, E. (org.). **Metodologia da pesquisa**. Universidade Católica de Brasília (2003).

NASCIMENTO, E. **Comportamento organizacional**. 1. Ed. Curitiba: IESDE, 2012.

OSÓRIO, L. C. Atendendo a empresa familiar. In: OSÓRIO, L. C.; VALLE, M. E. **Manual de Terapia Familiar**. Porto Alegre: Artmed, 2011. v. 2, p. 121- 134.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

APÊNDICE

UniCeub – Faculdade de Administração
Conflito Trabalho – Família
Nome da Empresa:
Tempo da Empresa:
Avaliador:
Cargo:

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre Conflitos Trabalho - Família. Os dados ajudarão na análise, identificação dos conflitos e se interferem no desenvolvimento da empresa.

Como você avalia a relação entre a sua vida no trabalho e na família?

Avalie, de acordo com a escala abaixo, cada um dos itens, que descrevem formas de como seu trabalho interfere na sua vida familiar e vice-versa. Na coluna ao lado de cada item assinale seu nível de concordância com a ideia apresentada.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

1. As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar.	
2. Devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir minhas responsabilidades familiares.	

3. Por causa das demandas do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa.	
4. As pressões do meu trabalho restringem a liberdade de planejar as minhas atividades familiares.	
5. Os meus deveres no trabalho me levam a mudar meus planos para as atividades familiares.	
6. As demandas da minha família interferem nas minhas atividades de trabalho.	
7. Eu preciso adiar atividades de trabalho por causa de demandas que surgem quando estou em casa.	
8. Por causa das demandas da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho.	
9. Minha vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chega no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho)	
10. As pressões geradas pela minha família interferem no meu desempenho no trabalho.	

11. De acordo com a sua percepção o vínculo familiar interfere no trabalho?

12. De acordo com o seu ponto de vista o vínculo familiar pode ser um influenciador dos conflitos na sua empresa? Se sim, quais tipos de conflito?